

- терпимость к выражению несогласия, склонность к делегированию полномочий, построение отношений на доверии, предпочтение устной информации перед письменной;
- отсутствие стремления в трудные моменты искать виновных, нацеленность на дело;
- стремление выдвигать на ответственные посты в первую очередь сотрудников своей организации.

1. Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.

2. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

3. Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – 439 с.

Получено 03.10.2001

УДК 33.338

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ

Харьковская государственная академия городского хозяйства

## **ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ**

Рассматривается проблема совершенствования организационного искусства менеджера при использовании новых методов, приемов и средств, повышающих эффективность делового общения.

Всякое руководство во многом осуществляется через общение, контакты с людьми, убеждения. Однако не все руководители придают должное значение коммуникативной стороне общения, методам, приемам и средствам, повышающим эффективность делового общения.

По мнению американского исследователя Д.Карнеги, 15% финансового успеха компании следует отнести за счет чисто технических знаний и 85% – искусства человеческой инженерии.

На производстве нередко возникают конфликты. Руководитель должен быть в состоянии справиться с ними, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии общения.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой активности, отмечал, что умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и он готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар.

Совещания как элемент общения занимают значительную часть времени руководителя. Установлено, что большинство менеджеров испытывают острую неприязнь к этому виду профессиональной дея-

тельности. Причиной такого отношения являются крайне низкая эффективность большинства встреч и совещаний, незнание простейших принципов их подготовки и проведения.

Практика свидетельствует, что неверные методы подготовки совещаний, ошибочный стиль их проведения, несвоевременность, излишняя длительность, неудовлетворительный уровень принимаемых решений вызывают критическое отношение к ним. Так, опрос вице-президентов и начальников кадровых служб корпораций США показал, что 30% совещаний абсолютно бесполезны и являются пустой тратой времени. Исследование 100 крупнейших фирм Великобритании свидетельствует о том, что эффективным является только 1 из 10 совещаний. Согласно анкетному опросу, отечественные руководители тратят на проведение совещаний 30% своего рабочего времени. Все это снижает активность их участников, формирует пагубную привычку к безответственным, не улучшающим дело словопрениям и т.д.

Деловые совещания следует рассматривать как особый вид организации, которая создается на короткий срок с определенной целью. Совещание экономически оправдано, если оно является средством получения (а не выдачи) информации. На совещании принимается коллективное решение, т.е. реализуется принцип коллегиальности, повышающий индивидуальную и коллективную ответственность.

Проведение совещаний целесообразно, когда необходимо сообщить об организационных изменениях, совершенствовать уже принятые решения, достигнуть согласия с решением путем вовлечения сотрудников в его обсуждение. Нецелесообразно проводить совещание, когда информация может быть распространена в письменной форме или устно, когда решение уже принято, нет реальной повестки дня, имеющаяся информация неадекватна.

Наиболее распространены следующие типы совещаний: инструктивные, проблемные, оперативные (диспетчерские). Важное значение в профессиональной деятельности руководителя имеют проблемные совещания, основная задача которых — найти наилучшее решение соответствующей хозяйственной проблемы в кратчайшие сроки.

Проблемные совещания проводятся в небольшом кругу узких специалистов или компетентных лиц, чтобы найти компетентное решение. Схема решения таких вопросов включает в себя: доклад (или содоклад), вопросы по докладу, обсуждение доклада и выработку общего решения. Характерной чертой таких совещаний является неординарность проведения, когда руководителю отводится роль рядового участника, а роль "ведущего" исполняет заместитель, хорошо знающий эту проблему.

В мировой практике наиболее известны два метода повышения эффективности проведения проблемных совещаний: метод "мозговой атаки" и метод "совещания без совещаний" (Япония), которые позволяют прийти к оптимальному решению в спокойной обстановке, уменьшают потери рабочего времени и только иногда приводят к конфликтным ситуациям.

Руководитель должен правильно определить процедуру проведения совещания в зависимости от поставленной цели, подготовить совещание, подобрать состав его участников, организовать дискуссию.

На завершающей стадии совещания должны быть согласованы механизмы выполнения решений, ответственные лица, сроки и механизмы мониторинга.

Получено 25.09.2001

УДК 711.69

А.Е.АЧКАСОВ, канд. техн. наук

Харьковская государственная академия городского хозяйства

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ УКРАИНЫ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕОРИИ ИГР

При решении проблем занятости населения важнейшей задачей является определение функционального взаимоотношения "занятость – вознаграждение, заработная плата". В статье рассматриваются особенности использования функций распределения и теории игр при моделировании процесса формирования занятости населения Украины на основе параметра заработной платы.

Украина переживает сложный период своего развития, связанный с переходом к рыночным взаимоотношениям. Она имеет на своем рынке труда практически полный спектр экономической деятельности [1], состоящий из:

### 1) зарегистрированной деятельности:

- наемный труд;
- предпринимательство;
- samozанятость;

### 2) незарегистрированной деятельности:

#### 2.1) основная незарегистрированная деятельность:

- деятельность, регистрация которой не предусмотрена законодательством;
- разрешенная законом деятельность, процедура регистрации которой предусмотрена существующим законодательством, но не проводится через различные причины (теневая занятость);